

บทที่ 7

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปงานวิจัย

งานวิจัยนี้ ได้ศึกษาสภาพการดำเนินงานและปัญหาของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องมือวัด และเครื่องควบคุมอัตโนมัติ เป็นโรงงานกรณีศึกษาที่มีกระบวนการผลิตแบบ Intermittent โดยร้อยละ 90 เป็นการผลิตสินค้าเพื่อสต็อก (Make To Stock) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 10 เป็นการผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้า (Make To Order) ปัจจุบันทางโรงงานประสบกับปัญหาการมีมูลค่าคงคลังอยู่ในระดับที่สูงมาก โดยสัญญาอันตรายที่ชี้บ่งได้ว่าโรงงานกำลังประสบปัญหานี้คือ

1. มูลค่าคงคลังเฉลี่ย ปี พ.ศ.2544 มีมูลค่าเท่ากับ 38.586 ล้านบาท
2. มีการหมุนเวียนของคงคลัง (Inventory Turnover) เพียง 0.74 รอบต่อปี หรือมีการจัดเก็บคงคลังนานถึง 16 เดือน
3. มีมูลค่าวัสดุคิบบคงคลังประเภท Dead Stock อยู่ร้อยละ 16 และ Sleeping Stock อยู่ร้อยละ 9 จากมูลค่าวัสดุคิบบคงคลังทั้งหมด

จากการที่ได้เข้าไปศึกษาปัญหา และสภาพการดำเนินงานของระบบคงคลัง ในโรงงานดังกล่าว สามารถสรุปสาเหตุสำคัญที่ทำให้มูลค่าคงคลังสูง ดังนี้

1. ขาดการบริหาร จัดการคงคลังที่มีประสิทธิภาพ
2. ขาดข้อมูลเกี่ยวกับวัสดุคิบบคงคลังประเภท Dead Stock และ Sleeping Stock
3. ขาดหน่วยงาน และบุคคลที่ชัดเจน ที่รับผิดชอบด้านคงคลัง
4. ขาดวิธีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านคงคลัง ที่ถูกต้อง และชัดเจน
5. ขาดการพยากรณ์ หรือการหาอัตราความต้องการของวัสดุคิบบแต่ละรายการ
6. ระดับคงคลังสำรองมีความไม่สมดุล
7. ขาดรายงานด้านคงคลังที่จำเป็น เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร จึงทำให้ผู้บริหารขาดข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ปัญหา หรือตรวจสอบสถานะปัจจุบันของคงคลังได้
8. ระบบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานด้านคงคลังยังไม่สมบูรณ์ครบถ้วนทุกกิจกรรม

ดังนั้นจึงได้นำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อปรับปรุงระบบคงคลัง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. การจัดการกับวัสดุคิบบคงคลังประเภท Dead Stock และ Sleeping Stock เป็นการดำเนินงานเพื่อลดปริมาณวัสดุคิบบคงคลังที่ไม่มีการเบิกใช้เลย หรือมีการเบิกใช้น้อย

2. การนำวัตถุดิบคงคลังประเภท Moving Stock มาจัดหมวดหมู่ โดยใช้เทคนิค ABC เป็นการดำเนินงานเพื่อจัดลำดับความสำคัญของวัตถุดิบ ทำให้ผู้รับผิดชอบด้านสต็อกคงคลังสามารถแยกแยะความสำคัญ และความถี่ในการดูแล ตรวจสอบ ตรวจจับ ของวัตถุดิบคงคลังแต่ละหมวดหมู่ได้อย่างเหมาะสม
3. การควบคุมปริมาณวัตถุดิบคงคลังให้เหมาะสม ด้วยการใช้นโยบายการสั่งซื้อที่ประหยัด (Economic Order Quantity) ผสมกับแผนความต้องการใช้วัตถุดิบ ทำให้สามารถจัดการและควบคุมปริมาณวัตถุดิบคงคลังได้อย่างเหมาะสม มีระดับคงคลังสำรองที่สมคูล มีจุดสั่งซื้อ และปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด จากการดำเนินงานสามารถลดปริมาณการจัดเก็บวัตถุดิบคงคลังลงได้ และไม่ทำให้เกิดการขาดมือของวัตถุดิบ
4. การปรับปรุงระบบเอกสารด้านคงคลังให้มีความสมบูรณ์ และครบถ้วนทุกกิจกรรม เป็น การดำเนินงานเพื่อสร้างระบบเอกสารขึ้นมาควบคุมทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานคงคลัง ได้แก่ การรับเข้า การเบิกจ่าย การส่งคืน การยืม การส่งซ่อม และการตรวจจับ
5. การจัดการเกี่ยวกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านคงคลัง ได้แก่ การกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบโดยตรง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน และการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานของระบบงานคงคลัง
6. การลดความผิดพลาดในการเรียกชื่อวัตถุดิบ ด้วยการนำระบบรหัส (Code) เข้ามาใช้
7. การจัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการควบคุมคงคลัง เป็นการดำเนินงานในการออกแบบสารสนเทศ ในแง่ของหน้าจอ (User Interface) ระบบการนำข้อมูลเข้า (Data Entry) ระบบรายงาน (Report System) และระบบฐานข้อมูล (Database) ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกให้การควบคุมคงคลังให้ง่ายยิ่งขึ้น สามารถรายงานผลด้านสถานะของคงคลังในปัจจุบันได้อย่างรวดเร็ว

ผลลัพธ์จากการปรับปรุงระบบคงคลัง สามารถสรุปได้ดังนี้

1. มูลค่าคงคลัง ลดลงได้ 30.20 % หรือคิดเป็นมูลค่าเท่ากับ 12.144 ล้านบาท หากพิจารณาที่วัตถุดิบคงคลัง สามารถลดมูลค่าลงได้ 22.81 % แต่หากทางโรงงานได้นำเทคนิคการสั่งซื้อที่ประหยัดไปประยุกต์ใช้กับวัตถุดิบ Moving Stock ทุกรายการแล้ว มูลค่าของวัตถุดิบคงคลัง จะสามารถลดลงได้ถึง 52.8 %
2. ความถูกต้องในการจดบันทึกปริมาณคงคลัง โดยเปรียบเทียบผลต่างปริมาณสต็อก ระหว่าง Stock Card กับปริมาณทางบัญชี ซึ่งสามารถลดผลต่างลงได้เฉลี่ยเท่ากับ 94 %
3. ลดจำนวนครั้งที่ไม่สามารถส่งมอบได้ตามกำหนด ได้ 34.15 %
4. ความพึงพอใจต่อโปรแกรมคอมพิวเตอร์ควบคุมระบบคงคลัง ได้คะแนนเท่ากับ 72 %

6.2 ข้อเสนอแนะ

1. ทางโรงงานควรดำเนินการควบคุมปริมาณวัตถุดิบคงคลังให้เหมาะสม ด้วยการใช้นโยบายการสั่งซื้อที่ประหยัด (EOQ) ไปประยุกต์ใช้กับวัตถุดิบรายการอื่นๆที่เหลืออีกมูลค่าประมาณ 17.197 ล้านบาท ซึ่งจะทำให้สามารถลดมูลค่าเงินลงทุนด้านวัตถุดิบคงคลังลงไปได้อีกมาก
2. การมีระบบการจัดการ และควบคุมคงคลังที่ดีขึ้น เป็นเพียงเทคนิคหนึ่งที่ลดจำนวนครั้งที่ไม่สามารถส่งมอบได้ทันตามกำหนด ดังนั้นทางผู้บริหารโรงงานควรคำนึงถึงเทคนิคอื่นๆด้วย เช่น การวางแผนและควบคุมการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
3. ทางโรงงานควรฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ทางคอมพิวเตอร์ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะสามารถรองรับกับระบบงานใหม่ๆที่เริ่มนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ ทดแทนการทำงานแบบเก่า
4. ทางโรงงานขาดหน่วยงานกลางสำหรับการพัฒนาระบบงานในภาพรวม ส่งผลให้ไม่มีบุคลากรในการสานต่อ หรือการพัฒนาต่อของระบบงานต่างๆต่อจากงานวิจัยนี้ได้
5. โปรแกรมคอมพิวเตอร์ระบบควบคุมคงคลัง ที่จัดทำขึ้นมานี้เป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการรวบรวม และประมวลผลข้อมูลสถานะคงคลัง ดังนั้นควรจะมีการขยายขอบข่ายของโปรแกรมออกไปเพื่อให้สามารถครอบคลุมกับงานส่วนอื่นๆของโรงงานอีกได้ เช่น การจัดซื้อ การประเมินราคา การวางแผนการผลิต การออกบิลขาย เป็นต้น

6.3 อุปสรรคการดำเนินงานวิจัย

1. วัตถุดิบคงคลังของโรงงานมีจำนวนมากหลายรายการ และถูกบันทึกในลักษณะแฟ้มเอกสารทำให้ต้องใช้เวลามากในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเหล่านั้นเพื่อนำมาวิเคราะห์
2. ขาดหน่วยงาน และบุคคลที่รับผิดชอบด้านสต็อกคงคลังโดยตรง ทำให้การเก็บข้อมูล การสัมภาษณ์ การสอบถามปัญหาเป็นไปได้ยากมาก
3. เวลาในการทำวิจัยมีจำกัด ทำให้ไม่สามารถนำวัตถุดิบคงคลังทุกรายการ มาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการสั่งซื้อที่ประหยัด (EOQ) ได้
4. การเข้าไปตรวจสอบ และประเมินผลระบบงาน ว่าระบบงานสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ พนักงานปฏิบัติงานตรงตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เขียนขึ้นมาหรือไม่ เพื่อที่จะนำปัญหาเสนอต่อผู้บริหาร ทำให้พนักงานหลายคนไม่พอใจ จึงต้องใช้เวลาในการชี้แจง และทำความเข้าใจอยู่ช่วงหนึ่ง
5. พนักงานในโรงงาน ไม่มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการใช้งานคอมพิวเตอร์ จึงทำให้ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ และทำความเข้าใจมาก